

地方大手小売企業のビジネスシステム

—株式会社平和堂の事例—

西尾久美子

要 旨

本研究の目的は、地方大手小売企業が中国内陸部に开店し多店舗展開した事例を取りあげ、その成功の背後にある差別化形成と競争力構築について、加護野（1999）の定義するビジネスシステム概念を用いて分析することである。事例分析の結果、日本的なサービスを提供できる人材育成や流行を取り入れた商品知識のテナントを含めた従業員への教育が、他社から容易に真似されない模倣困難性を生み出し、対象とする富裕層への差別化にも繋がり、市場における競争力の構築に貢献していることがわかった。この平和堂の事例から、国内で成功したビジネスシステムを用いて海外展開する場合には、有効性と効率性というトレードオフにある関係を成り立たせるビジネスシステムの選択をすることが初期段階での成功を生み出し、その後、進出先の市場に応じた適応を図ることが必要であることが明らかになった。

キーワード：ビジネスシステム、差別化、模倣困難性、競争力構築

1. はじめに

少子高齢化に伴い市場が縮小傾向にある日本だけを市場とすることは、企業にとって成長の余地が少ないあるいは競争が厳しい市場だけに立地することを意味する。したがって、複数の日本企業が、先進諸国だけでなく、人口が増加し購買力が上昇しつつある新興国へ進出している。特に中国を含む東南アジア諸国は、日本と地理的な距離も近く、市場規模も大きいため進出先として注目されている。

本研究の目的は、滋賀県に本社のある地方大手小売企業である株式会社平和堂（以下平和堂と略す）が、なぜ中国湖南省に進出し複数店舗の百貨店経営に関して成果をあげているのかについて、ビジネスシステムの視点から考察することである。

滋賀県を中心に店舗145店（2012年7月20日現在、滋賀79、福井6、石川5、富山2、京都15、大阪12、兵庫3、岐阜11、愛知12）¹⁾を展開する平和堂は、1990年代後半に中国湖南省に進出した。大手小売企業のイトーヨーカ堂が初の海外進出を中国に決定したのが1996年で、少なくともその後2000年ごろまで海外开店に対しては消極的であった（黄，2009：97）ことか

1) 株式会社平和堂ホームページによる。

ら、全国展開する大手小売企業と比較して資本力や商品調達力に必ずしもアドバンテージを有していたとはいえない地方大手小売企業の平和堂が、イトーヨーカー堂と同時期に中国に進出決定するにいたったことは、大きな挑戦であったといえよう。さらに、中国内陸部湖南省長沙市の最初の店舗の成功をもとに、長沙市内を中心に3店舗まで出店を拡大した。2012年9月に中国で発生したデモで湖南省の3店が破壊や略奪に遭ったが、同年11月までには3店とも営業を再開し、2013年夏には4号店を当初計画通りに開く予定で、5号店の出店も決める²⁾ という、大きな成果をあげている。

そこで、本研究では、なぜ平和堂が中国進出を決定し、その後の成長が可能になったのかについて、企業の成長の源泉である差別化を形成し競争力を構築することに着目する事業システムという概念を用いて検討する。なお、本研究で用いるデータは、平和堂関係者へのインタビュー³⁾ および中国湖南省での現地調査、並びに平和堂の50年史や平和堂からの提供資料、公刊されている二次資料により収集した。

2. ビジネスシステムとビジネスモデル

2-1. ビジネスシステムの特色

進出先での事業の成功のために平和堂は、日本でのビジネスの仕組みを進出先の市場に適応・発展させていることが類推できる。そこで本研究では、ビジネスの仕組みを検討する枠組みとして、まずビジネスシステムやその類似の概念であるビジネスモデルについての議論を整理する。

企業が継続するためには、差別化を形成し競争力に繋げることが重要である。加護野（1999）は、この差別化の形成に着目して、ビジネスシステムという概念を定義している。

まず、差別化には、個々の商品やサービスのレベルと、事業の仕組みのレベルの二つがある（加護野，1999：20-21）。そして、この事業の仕組みの差別化は、商品やサービスの差別化に比べると外からは見えず、かつ、それらの背後にあるもので、競争相手が仕組みを真似ることが難しいため、仕組みの差別化と、そこからもたらされる競争優位は長期にわたって持続することが多い（加護野，1999：21-22）。つまり、競争力と仕組みの差別化には深い関連性がある。商品やサービスが見える差別化であるとする、その背後にある仕組みの差別化が他社から模倣されにくい、競争力に繋がると指摘する。

2) 日本経済新聞2013年1月10日朝刊（近畿経済・京滋面）の平和堂社長夏原平和氏へのインタビュー記事による。

3) インタビューの対象、時期、および場所は以下のとおりである：平和堂社長の夏原平和氏（2010年10月、滋賀県彦根市本社にて／2011年3月、湖南平和堂長沙店にて）、湖南平和堂総経理の寿谷正潔氏（2011年2月、京都市にて／2011年3月、湖南平和堂長沙店にて）、湖南平和堂駐在責任者および現地社員の湖南平和堂人事部長（2011年3月、湖南平和堂長沙店にて）、湖南平和堂出店時の人事担当責任者（2010年10月、滋賀県彦根市本社にて／2011年2月京都市にて）。以下、平和堂に関するデータは一部の2次資料からの引用を除き、すべてこれらインタビューと年史および提供資料による。

さらに、どの活動を自社で担当するのか、社外のさまざまな取引相手の間に、どのような関係を築くのかの選択が、事業システムの骨格をなす決定である（加護野，1999：44）。その上で、社内外の人々によって行われている活動の調整をどのようにするのかという問題の難しさ（加護野，1999：45）がある。したがって、競争力を生み出し、模倣困難性の高い「見えない差別化」を作ることができるビジネスシステム実現のためには、顧客が何に価値をおいているのかを探り当てなければならない。さらにそれを探り当てたからといって、すぐに競争力に結びつくわけではない。なぜなら、価値を作り出す仕組みには、社内外の活動の調整が必要になるからだ。この調整にはコストも時間もかかることが想定されるから、ビジネスシステムはモデルとなる設計図があったとしても、すぐに実現できるものではないことが理解できる。

ビジネスシステムの創造には、試行錯誤のプロセスの産物（加護野・井上，2004：260）という側面がある。ビジネスシステムの設計図は出発点に存在していることが多いが、実践を通じて修正され、その実践を通じて得られた知識やノウハウが重要な役割を果たすから、試行錯誤のプロセスが必要である（加護野・井上，2004：260－261）。ビジネスシステムの設計図を形にするだけでは差別化の形成には不十分で、その後は試行錯誤を繰り返し、ビジネスシステムをより高度な仕組みにするプロセスが、差別化を生み出すためには必要だというのだ。このプロセスは、価値の創造をどのように行うのかという、実践を通じた社内外の調整の積み重ねといえる。

加護野（1999）によると、この活動の調整のためには、五つのポイントがある。①誰がどの仕事を分担するのかについての分業構造の設計、②人々を真剣に働かせるようにするためのインセンティブ・システムの設計、③仕事の整合化のための情報の流れの設計、④仕事の整合化のためのモノの流れの設計、⑤仕事の遂行に必要なお金の流れの設計、これらの決定の必要性があげられ、特に①と②が緊密な関わり合いをもっている（加護野，1999：46）。

つまり、ビジネスシステムの設計図は実践を通じて修正され、その修正のプロセスで社内外の調整が行われることが差別化を生み出す要因となり、その活動の調整には、分業構造の設計と仕事を担う人々の生産性の向上を促すインセンティブ・システムの設計が密接に関わり合いをもつことが、ビジネスシステムの議論の流れから特色として指摘できる。

2－2. ビジネスシステムの評価基準

このビジネスシステムの優劣を客観的に評価する基準としては、企業継続の源泉となる利益や付加価値が考えられる。加護野・井上（2004）は、たまたま利益が上がってしまった、あるいは今は利益が上がっているが、そのうち無理が出てくるという可能性を考慮して、以下の五つの評価基準を設定している（加護野・井上，2004：39）。

①事業システム⁴⁾から製品やサービスを受ける顧客にとってより大きな価値があると認めら

4) 加護野・井上（2004）は、事業システムをビジネスシステムと同義で用いている。

れるかどうか（有効性）

- ②同じ価値あるいは類似の価値を提供する他の事業システムと比べて効率がよいかどうか（効率性）
- ③競争相手にとってどの程度模倣が難しいか（模倣の困難性）
- ④システムが長期にわたって持続しうるかどうか（持続の可能性）
- ⑤将来の発展可能性をどの程度もっているか（発展の可能性）

このうち、最も大切な基準が顧客にとっての価値（加護野・井上，2004：40）であり、この顧客にとっての価値を限られた数字で評価することは難しいが、焦点となる顧客に、意図された価値が提供されているかどうか、事業システムの善し悪しを判断する第一の基準であり、有効性の基準（加護野・井上，2004：41）と呼ばれる。

一方、顧客にとって同じ程度の価値であれば、より低いコスト、ひいては価格で提供できる、効率性が事業システムの優劣を評価する第二の基準であり、有効性と効率性はトレードオフの関係にある（加護野・井上，2004：42）と指摘される。

第三の基準は、競争相手の模倣の難しさである。ビジネスシステムは製品やサービスと比べると模倣がしにくいだが、真似のしやすいビジネスシステムもあり、一朝一夕で追従できない（加護野・井上，2004：41－42）仕組みをつくることが重要である。

第四の評価基準は、持続可能性である。環境の変化に対応していけるだけの適応力を有し、一定の期間、その間におこるさまざまな変化に柔軟に対応できるだけの柔軟性を有しているか、適応力を持続する学習能力をビジネスシステムの中にもっていなければならない（加護野・井上，2004：43）。

最後の評価基準は、ビジネスシステムとしての発展性である。この基準を満たすためには、二つの側面がある。一つは、そのビジネスシステムそれ自体に発展できる可能性があること、もう一つは、ビジネスシステムを運営していく過程で蓄積したノウハウが別のビジネスシステムの構築のためにつかえるかどうか（加護野・井上，2004：44）である。

これら五つの評価基準の中で、加護野・井上（2004）は、短期的に評価できるのは、最初の二つの基準、有効性と効率性であると指摘し、さらに、この二つの基準をある程度まで満たすことが、よいビジネスシステムの最低限の条件である（加護野・井上，2004：44）とする。

ビジネスシステムの五つの評価基準は、有効性と効率性とトレードオフにある二つの基準をある程度満たしつつビジネスを継続する間に追従されにくい仕組みを作り、環境変化に対応する適応力も獲得することを要求している。さらに、単にビジネスシステムの運営だけが望ましいことではなく、ビジネスシステムそのものに発展可能性があり、運営のプロセスで蓄積したノウハウが別のビジネスシステムの構築に繋がる経営資源となるという、よりドラスティックな変化、イノベーションを生成することも、評価の指標としている。見えない差別化という加護野（1999）が重要視した企業継続の鍵が、これらの評価指標に明確に反映されている。

2-3. ビジネスモデル

一方、ビジネスシステムと類似の概念として、ビジネスモデルがあげられる⁵⁾。

このビジネスモデルについては、國領（1999）がその概念の説明をしている。國領（1999：26）は、ビジネスモデルとは、「①誰にどんな価値を提供するか、②そのために経営資源をどのように組み合わせ、その経営資源をどのように調達し、③パートナーや顧客とのコミュニケーションをどのように行い、④いかなる流通経路と価格体系のもとで届けるか、というビジネスのデザインについての設計思想である」と定義している。

したがって、先述した加護野（1999）が定義したビジネスシステムと國領（1999）の定義するビジネスモデルは、ともにどの活動を自社が行うのか、社外の関係者とどのような関係を築くのかという枠組みに着目しており、そこには大きな差異があるとはいえない。ほぼ同じ時期に、ビジネスシステムとビジネスモデルという2つの概念が提唱され、模倣されにくい差別化の形成が、企業の競争優位性に繋がるという共通点を両者が有することは、経営学の流れの中で、企業の模倣されにくい仕組みに注目する必要性を指摘している。

しかし、モデルとシステム、異なる語を用いる以上、厳密には同じ概念とはいえない。この点について、加護野・井上（2004）は、両者の違いは「設計思想」か「その結果として生成されるシステム」かということとをあげ、「現実のもの」と「理念型」のどちらをより重視するかとの視角の違いと考えるべきであるとしている（加護野・井上，2004：47）。また、「システム」は独自性から出発する傾向がある一方で、「モデル」は汎用性から出発する傾向がある（加護野・井上，2004：49）。

さらに、國領（1999・2006）の、オープンアーキテクチャ戦略は、産業や経済における効率性、産業全体が競争力をもつためにオープンにするべきかという視点をもっている。つまり、ビジネスモデルは、企業の差別化形成というビジネスシステムとは分析単位が違う（加護野・井上，2004：49）ことも示唆される。

2-4. 小売業のビジネスシステム

では、小売業の場合は、ビジネスシステムとビジネスモデル、どちらの視角を用いて事例を分析すれば、差別化を生み出し競争力構築が可能になったことについて考察をより深めることができるのだろうか。

一般的に小売事業の主要活動は、販売と仕入れの2つである。そして、この販売と仕入れを物理的に架橋しているのが物的流通（物流）であり、物流活動は情報処理システムに基づき、空間的・時間的な在庫投資活動を調整している（矢作，2011a：18）。POSデータを用いた情報

5) 岡田（2012：51）は、ビジネスシステムに近接する分析視角として「ビジネスモデル」と「価値連鎖」、「ビジネス・アーキテクチャ」、「ゲーム・アプローチ」、「因果テクスチャー」の5つを指摘している。学会で用いられる場合ですら、ビジネスモデルとビジネスシステムは同義に捉えられていると感じることが多い（岡田，2012：52）という経験を筆者も有するため、本研究ではビジネスモデルを取りあげる。

処理システムを活用したコンビニエンスストアの躍進からも、物流活動の重要性は小売業では明らかである。

小売事業の組織能力は、活動レベルでは市場戦略（小売業態・出店戦略）の策定と、店舗運営、商品調達、商品供給の3つの業務システムで構築され、組織的には組織内と組織間関係の2つで成り立っている（矢作，2011a：20）。そして、小売業の業務内容は商品を仕入れて販売する比較的単純な業務であり、製造業のように高度な技術や機械設備を使用していないため、業態戦略や出店戦略のあらましは暗黙性が高くなく、観察可能であり、因果関係もわかりやすいので、表面的な点での模倣可能性は高い（矢作，2011a：23）という特徴を有している。

したがって、小売業のビジネスモデルはすぐに他社に模倣され、差別化を継続することが困難であると考えられる。上述のコンビニエンスストア業界は小売業の中では勝ち組と評されることが多いが、一方で、業界内で大手三社が熾烈な競争を行っていることから、「設計図」であるコンビニエンスストアのビジネスモデルは、他の小売業と比較して競争力を有することには繋がったが、業界内の他社からは容易に模倣されやすく、企業間の差別化形成のために直接的に大きな役割を果たしているとは言えない。

そこで、小売業界において企業が継続的な差別化を図るために重要なことは、模倣されやすい出店形態や商品調達・商品供給ではなく、出店形態や商品調達・商品供給・店舗運営面がどのように連携して、対象とする顧客に価値があると認識されるのかということや、そのための活動の調整が重要になってくるなど、ビジネスシステムの概念を用いて分析すると明らかになる点だと考えられる。

つまり、小売業の差別化の構築に関しては、「現実のもの」として差別化がどのようにできあがってきたのかを、ビジネスシステムの視角を用いて分析し、差別化形成と競争力構築のプロセスを解き明かすことが必要である。

3. 研究課題の設定

地方大手小売企業の平和堂は、中国進出を全国展開の大手小売企業と比較しても遜色のない早い時期に決定し、その後日本では運営していない百貨店を複数店舗展開するにいたっている。大手とはいえ地方のスーパーにとっては、チャレンジングな経営課題に挑戦し成功できた要因を考察するため、本研究では差別化形成と模倣困難性に着目するビジネスシステムの概念を用い、以下の3つの課題を設定する。

- ①平和堂（国内）のビジネスシステムはどのような特色を有するのか。
- ②湖南平和堂のビジネスシステムはどのような特色を有するのか。
- ③湖南平和堂のビジネスシステムは平和堂（国内）のビジネスシステムと、どのような関連性を有するのか。

4. 平和堂の事例

4-1. 平和堂の設立経緯と経営理念

滋賀県を中心に展開する大手地方スーパーの平和堂（本社：滋賀県彦根市、社長：夏原平和氏）は、1957年に現社長夏原平和氏の父故夏原平次郎氏によって設立された。創立から現在までの概略を平和堂の社史『平和堂50年史』をもとにまとめる。

設立当初は「靴とカバンの店・平和堂」として、滋賀県彦根市の繁華街銀座にオープンし、その2年後に既存店舗の向かい側に「おしゃれの店・平和堂」を開店し、戦後の混乱期を終え、生活にゆとりができ女性がおしゃれを楽しむ時代を迎え、単にモノがあればよいといった以前のニーズとは異なる消費者の欲求にあわせた展開をしている。更に正札販売を開始、1962年には3店舗目のセミセルフ形式の「衣料スーパー」を設立した。消費者自身が自ら商品を選択するという楽しみの提供と同時に、店舗運営の効率化も目指している。

そして、1963年には敷地を広げ従来の3店舗を統合し、実用品から少し高級なものまで揃えた「ジュニアデパート平和堂」を作った。滋賀県という立地を考慮すると名古屋や京都という大都市へ1時間程度で移動できるため、県内の消費者は高級品を百貨店で購入する経験も多く有する。したがって、実用品だけの品揃えでは生活の質が向上しつつある消費者が買い物に対して抱く期待を満足させることも難しくなっており、この「ジュニアデパート」形式⁶⁾がそれ以降の平和堂の旗艦店としての基本的な店舗スタイルとなった。

その後、チェーンストア経営に乗り出し、1968年には草津市、1969年には長浜市と出店し、1970年代の高度成長期を迎え、石山・近江八幡・大津と滋賀県内の主要都市の駅前という一等地、従来の商店街とは異なる鉄道を利用した集客が見込まれる立地に、店舗を順調に拡大していった。

一方、この時期に大手の同業他社からグループ入りを誘われたことがあったが、独自路線を決め、「ハトのマークの平和堂」は、滋賀県内のJRの駅前には必ずあると言われるほど、滋賀県内で消費者に認知される地域密着型出店を重ねていった。

1972年には、シンボルマークのハトに絡めて、以下の経営理念を定めている。

1. 奉仕のハトは、お客様へのサービスを第一とします
2. 創造のハトは、よい品を販売します
3. 感謝のハトは、お取引先との信用を重んじます
4. 友愛のハトは、みんなの幸せを築きます
5. 平和のハトは、地域社会のためにつくします

6) 平和堂の社史によると、ジュニアデパート平和堂には、エスカレーターが設置され、遠足に小学生が訪れるほどの盛況だった。こうしたデパートにあるような店舗設備も、平和堂が従来の洋品店ではなく少し高級品を扱う店舗であるというイメージ作りに沿ったものであったといえる。

そして、この経営理念の背後にある思想として、創業者故夏原平次郎氏は、「店はお客様のために」というキーワードをあげて以下のように説明している。

「お客様になくてはならない店になる、それには、環境の変化、競争の変化、商品の変化など、それぞれの変化に素早く対応していくことが大切です、さらに言えば、毎日きてくださるお客様に感謝の気持ちを込めて、「良品をお買い得価格で提供し、笑顔を添えて奉仕する」ことです。平和堂の原点はここに 있습니다」（平和堂50年史：5）

つまり、それぞれの変化に素早く対応するために地元密着型出店と「ジュニアデパート」のコンセプトをもとに、滋賀県内で拡大していったことがわかる。

平和堂の創業から現在の発展への歴史をひも解くと、創業者主導型意思決定で、地域密着型のスーパーマーケットストアをチェーンストア化し、他の事業者が滋賀県に出店する前に滋賀県下に多店舗を展開し、成長してきたことは明確である。さらに店舗運営の特色として、当初から「ジュニアデパート」と形容される品揃えを目指し、靴・カバン・衣料・下着などの消費者の購買能力と意欲が高まると同時に市場規模が拡大する商品を中心に展開し、それら商品を説明する販売員を育成してきたことがあげられる。食料品の販売を中心に据えていると思われるがちな小売業チェーンストアとは、平和堂は異なる設立の経緯があり、それが地域密着で店舗展開する発展のプロセスを生み出したことがわかる。

意思決定の要となり事業責任を担った創業者故夏原平次郎氏の長男の夏原平和氏が、チェーンストア化を目指す成長期（1968年）に入社し社長の片腕となってきたことも、成長期に迅速な多店舗展開が可能になった要因であると考えられる。夏原平和氏が代表取締役社長に就任（1989年）した後は、東証第1部上場をし、滋賀県下だけでなく大都市のベッドタウンとして人口が増加する大阪府下や名古屋圏への出店も加速させてきた。

平和堂の資本金は約116億円、滋賀県を中心に京都・大阪・兵庫・愛知・福井・石川などに145店舗（2012年7月20日現在）を展開し、2012年2月期の連結経營業業績は営業収益3895億円、営業利益119億円、経常利益121億円、当期純利益46億円という地域有力上場企業として成長している。

4-2. 平和堂のビジネスシステム

このように滋賀県に密着し発展してきた平和堂（国内）のビジネスシステムにはどのような特色があるのだろうか。

ビジネスシステムでは、持続的競争優位性を構築するために、仕組みの差別化が必要である。その評価基準として、先行研究のレビューから①有効性、②効率性、③模倣の困難性、④持続の可能性、⑤発展の可能性という五つの点があることがわかっている。

そこで、これらのポイントに平和堂の国内での事業展開を当てはめて検証していく。

まず①有効性については、地域に密着することで、地域の顧客のニーズに応じた実用品から少し高級品までという品揃えと地域に応じた店舗形態（ジュニアデパートのコンセプトの店舗

「アル・プラザ」だけでなく、食料品を中心とした小規模スーパー「フレンドマート」など）で出店し、その地域のターゲットに合わせた店舗展開をすることができている。

②の効率性については、リージョナルドミナント展開のため、その地域における認知度の向上と広告費、コミュニケーションコストの削減が可能になっている。さらに、①と②が同時に成り立つ仕組みとなっていることが大きなポイントである。規模や取り扱う品目が異なる店舗が離れた立地に点在すると効率性に劣るが、地域に密集したリージョナルドミナント展開がされているために、物流のロスも少なく、人事異動も容易である。また、顧客にとってもニーズに応じた店舗の使い分けも可能で、共通のポイントカードがあるため店舗は異なっても平和堂に足を運ぶインセンティブにもなっている。短期間に特定地域に異なる店舗形態の出店をすることで、両立が困難な有効性と効率性を満たしていることが、平和堂のビジネスシステムの大きな特色である。

さらに、③の模倣の困難性については、地域に密着した店舗展開を重ね、ポイントカード会員組織を整備した結果、特定地域顧客のニーズを継続的に蓄積し、それに応じた商品展開や店舗展開になり、さらに地域のニーズに応じた商品展開や出店計画に繋がりリピーター顧客を作り出すことになっている。これが他の大手小売事業者の進出を滋賀県に容易にさせない要因となり模倣の困難性に繋がっている。

そして、④の持続の可能性については、大都市のベッドタウンとして滋賀県が社会増で人口増加するという市場規模が継続的に拡大する立地であったことが基礎要因となり、さらにこの社会増にしたがって小売業の現場を支えるパート人材の採用も継続的に可能となり、増加する新規参入層のニーズも取り入れ市場に適応する力となっている。消費者でありかつ従業員でもあるという層を店舗拡大と並行して企業内に取り込み、現場力を高めることに繋がっている。また、パート人材の育成と活用のこの背後には、成長期に大都市から出身地に戻りたいという人材を積極的に中途採用し、その後の拡大を担う中核社員を育成するために教育をしてきた点もあげられる。地方小売業であるが、接客や商品知識の教育をする体制が比較的早い時期から整い、出店スピードがアップしても採用した人材を戦力化するノウハウが蓄積され、地域ニーズに敏感な現場を作り出す素地となっている。

最後の基準、発展の可能性については、その側面の一つである、ビジネスシステムそれ自体に発展できるかをどの程度有しているかについては、滋賀県内の地域密着型多店舗展開が順調に拡大していることから明らかである。滋賀県だけでなく、京都や大阪、福井、石川、岐阜、愛知に数店から10店舗以上展開していることから、この地域密着の多様な店舗形態の複数出店というビジネスシステムそれ自体に発展の可能性があることがわかる。さらに、この発展の可能性には、もう一つの側面がある。それは、ビジネスシステムを運営していく過程で蓄積したノウハウが別のビジネスシステムの構築のためにつかえるかどうかである。この点については、国内の平和堂の事業展開は、同じ運営方法の拡大展開であるため評価の対象とはならない。

しかし、中国の平和堂のビジネスシステムが国内の平和堂のビジネスシステムと違いがある

のなら、この評価基準を用いた検討対象となりうると指摘できる。

4－3．湖南平和堂の概要

平和堂が中国で展開する平和堂（中国）有限公司（以下、湖南平和堂と略す）は、中国の内陸部湖南省（図表1を参照）の省都である長沙市を中心に百貨店3店舗を有する。1998年の1号店のオープン以来、「長沙ナンバーワン百貨店」の地位を維持し、2007年には2号店、2009年には3号店を出店し、2013年夏には4号店がオープンする予定である。

図表1．中華人民共和国と湖南省の地図



既存3店を合わせての2010年期の業績は売上高が21億元（前年度は17億元）、経常利益は前年同期比20%増と、増収・増益で推移している。沿岸部の都市が有力な市場として注目されることが多い中国だが、外国企業の出店があまり注目されない中国内陸部で、湖南平和堂は、小売ビジネスとして着実に成功を収めている。

湖南省は、古代は楚の国と呼ばれた地域で、毛沢東の出身地である。平和堂が出店した当時1998年の湖南省の人口は6400万人、省都長沙市の人口は180万人だったが、その後長沙市は中国中部の主要都市として発展し、2012年には人口700万人を超えている。

平和堂が湖南省へ出店するきっかけとなったのは、1993年に滋賀県と姉妹都市提携をしている湖南省政府から「中国人民の生活水準向上のために流通整備が不可欠であり、ぜひ平和堂に省都長沙市へ大型商業施設を作ってもらいたい」と強く要請されたことである。平和堂側が意図し、市場調査を行って出店地を決めたという経緯ではない。

この中国側の要請を受けて、1994年7月、平和堂創業者故夏原平次郎会長が現地を視察した。当時湖南省には、国営百貨店が数店舗あったが、どの店舗でも従業員は頭を下げず、「ありがとうございます」の言葉もないことに同会長は驚かされた。そして、出店予定地は、湖南省の省長から町の中心の一等地との説明を受け、「消費者に買う楽しみを味わえる場所を作る、店はお客様のためにある」という平和堂創業の基本理念をここに定着させたいという同会長の強

い思いのもと出店が決定された。当時、取締役会では大反対があったが、自分の財産で穴埋めをするという同会長の強い意向で、息子の夏原平和社長も賛成せざるを得なくなり、同年12月にショッピングセンターの合弁契約に調印が行われた。

この経緯について、夏原平和社長は、「第二の創業」という言葉を用いて形容し、父故夏原平次郎氏が戦後の焼け跡から市場が急激に回復、伸びて行くことを予測した、「経営者としてのカン」といったものが、視察をすることでピンときたのではないかと語っている。

出店が決まると、現地で幹部候補になる大卒従業員30名を採用した。この新規採用した現地の社員30名に、日本の本社で約8カ月の研修を実施している。平和堂の新入社員研修と同様に、売り場での実地研修も行い、この研修を受けた中国人従業員が中心となり、湖南平和堂で「欢迎光临（ファインコンリン）＝いらっしゃいませ」と笑顔で挨拶をする日本式接客サービス教育が、現地採用の一般従業員に実施され、定着していくことになる。

当時、研修のために本社に受け入れた中国人従業員たちは、彦根市にある寮で過ごしていた。そこに夏原平和社長はたびたび差し入れを持って行くと語り、慣れない日本での暮らしを思いやるこのトップマネジメントの気配りあふれる様子については、当時採用された中国人従業員からも聞き取ることができた。社長が社員と直接交流し気遣ってくれる姿勢に、中国人従業員たちは驚き、また感動したと話していた。こうして社長自ら中国人社員とコミュニケーションをとり、彼らへの期待を明確に伝えたことは、その後の定着率にも大きく寄与している。

人材育成に注力するだけでなく、湖南平和堂（外観と内部の様子については、写真1と2を参照）では、既存の中国国営デパートの店舗では実施されていなかった、マーケティング施策も取り入れている。

例えばクリスマスなど従来の中国にはなかった季節に応じたイベントの企画を実施し、単に商品を購入する場ではなく、「買う楽しみを提供する」場（写真3と4を参照）として店舗を



写真1. 湖南平和堂 長沙店の外観
2011年3月 筆者撮影



写真2. 湖南平和堂 長沙店 店内
2011年3月 筆者撮影

展開していくことを意図している。またカード会員制度も導入し、リピート顧客への便益の提供と顧客情報の蓄積の仕組みも構築している。その結果、湖南平和堂の商品券が消費者から価値が高い贈答品であると認知されるようになるほど、湖南平和堂がターゲットと想定する高所得者層から受け入れられている。



写真3. 湖南平和堂 長沙店 直営売り場の様子
(靴下) 2011年3月 筆者撮影



写真4. 湖南平和堂 長沙店 直営売り場の様子
(寝具) 2011年3月 筆者撮影

4-4. 湖南平和堂のビジネスシステム

湖南平和堂は、当初は直営中心の店舗だったが、99年～2000年にかけて直営の部分を実を次々にテナントへ変更し中国の消費者の嗜好にあう商品を揃える方式へ転換した。これは、中国人が好む下着やアウターを日本製品だけで調達することが困難であったことと、食料品よりもファッション関係や化粧品などの高級な商品へのニーズが高かったという地域ニーズへの対応施策である。

そして、2002年頃には現地の衣料品ブランドやブランド化粧品などテナント中心の売り場とする現在の運営方式を確立し⁷⁾、その後順調に売上を伸ばしている。店舗1階には、グローバル展開をする有名な欧米の化粧品メーカーの店舗もある。また、優良テナント店を店頭に明示(写真5と6を参照)したり、売上に応じてテナントの入れ替えや誘致を実施したりした結果、立地に応じた地域一番の百貨店として認知されている。

その結果、従業員の定着率が向上し接客サービスの徹底が図れるようになり、サービスの質の向上と固定費節減も可能となり、有名テナントの入居希望の増加によるニーズに応じた店作りが可能となっている。こうしたテナント店のマネジメントを中心とする店舗運営形態が定着することにより、テナントの管理のノウハウが蓄積され、多店舗展開することと相まって、テナント店の競争の醸成にも繋がっている。湖南平和堂のビジネスシステムがより好循環で動く

7) 消費者の嗜好に合う商品を揃えるように対応していった結果、商品構成は2009年には全体の80%をファッション衣料品、靴、カバン、貴金属などファッション雑貨が占めるようになり、残り20%が食品、飲食サービス、実用雑貨となっている(矢作, 2011, p. 330)。



写真5. 湖南平和堂 長沙店 優秀テナントの様子
(衣料品) 2011年3月 筆者撮影



写真6. 湖南平和堂 長沙店 優秀テナントの様子
(化粧品) 2011年3月 筆者撮影

仕組みが構築されている。

こうした湖南平和堂のビジネスシステムを五つの評価基準で検証すると、①の有効性と②の効率性の両立については、平和堂の国内での展開と同様に地域密着型の出店でジュニアデパート形式の店舗を中核としている点から、富裕層を対象に高付加価値の商品を提供し収益向上を目指すことを目的にして成り立っていることがわかる。

一方③の模倣困難性については、日本らしいサービスを徹底させるという接客やマーケティングの実施で可能になっている。そして、④の持続の可能性については、1990年後半の出店から事業が継続し順調に近隣に店舗を増やしていることから基準を満たしていることがわかる。

さらに、⑤については、百貨店というテナント店の管理業務がメインになる業態への展開が図られており、日本の平和堂とは異なるビジネスシステムが、出店後のノウハウの蓄積から可能になっていることがわかる。

湖南平和堂のビジネスシステムは、日本国内の平和堂と同様に地域密着多店舗展開という仕組みを有している。さらに、国内と異なる点は、店舗をテナントの管理と入れ替えによって、運営していることである。このビジネスシステムの特色が、日本的なサービスの提供と最先端の商品知識の提供によって、下支えされているため、拡大している富裕層の顧客から国営百貨店と比較して優位性を認められ、多店舗展開と増収・増益という大きな成功を収めている。

国営百貨店が湖南平和堂と同じテナント店を店内に複数揃えても、それは外観の模倣でしかない。ブランドや品揃えだけが湖南平和堂の成功の要因ではなく、湖南平和堂のビジネスシステムのポイントとして、日本の小売企業らしい店舗運営面のカギとなる質の高い接客ができる人材をあげることができる。また、一番売れる店・流行っている店になるために顧客が求めるブランドを多くそしてタイムリーに揃え、テナント店にファッショントレンドに関するアドバイスをし、さらに催事などと連動して顧客を楽しませ、トレンドを生み出していくことも現地従業員には要求される。

さらに、これらのポイントは関連性を有している。つまり日本的な挨拶がされると日本の百貨店として湖南平和堂が認知され、中国国営百貨店とは異なる接客や商品説明、品揃えなどが期待されることとなり、トレンドの発信や催事がより顧客に期待され、満足度が高まるようになる。つまり、平和堂らしいサービスの基本の徹底は、さらに次のサービスの期待を顧客に生むのである。

また、一人が手を抜くと顧客の信頼や満足を失うことを自覚し、テナントを含む全社一丸となる雰囲気作りのためには、他の百貨店とは異なる百貨店であることを従業員が自ら認め努力することが重要である。そのために、日頃中国では期待されていない「いらっしゃいませ」という顧客への声かけや売り場内での飲食禁止といった、日本人にとって当たり前だが中国人には実行の難しい習慣の徹底が、テナント店の従業員を含めて必要になる。したがって、テナントを含めたこれらの人材育成に関するポイントの実施の徹底を実現できたことが、湖南平和堂のビジネスシステム構築を可能にした大きな要因であると考えられる。

5. まとめと今後の課題

湖南平和堂が成果をあげることができたのは、平和堂が国内で長年のリージョナルドミナント形式のビジネスシステムで蓄積したノウハウをもとに、あらたにテナント運営という仕組みを店舗運営に付加したことが大きな要因であると考えられる。有効性と効率性というビジネスシステムの基礎要件を満たす仕組みを他の地域でも実施するだけでなく、さらに、その地域のライバル事業者が容易に模倣できない人材育成面での日本企業ならではの良さを織り込んでいる。

そして、同社がビジネスシステムで提供する価値の中核と定めたことを実現するために、進出時点で初期条件が整っていなくても、大きなコストを負担してでも、人材育成に取り組んだことがあげられる。従来現地では習慣のない挨拶という顧客満足度の基礎となり、日本企業らしい象徴的な行為の現地従業員への徹底がされている。その実施のために管理職候補の社員をまず日本で教育し、現地従業員に指導育成するなど周到な方法がとられており、現地従業員になぜ「いらっしゃいませ」という挨拶をしなければならないのかを納得して実施するための社内の仕組み作りが、進出時から徹底されていた。さらに、本来は個人主義の面が強い現地社員に対して、チームワークで仕事に取り組むことなど社員の価値観を変えるところにまで踏み込んだ教育・指導を実施したことが確認された。

一方で、育成して要件を満たした人材を維持しておくために、評価や報酬の方法においては現地社員の特性を考慮の上で、中国の方法を柔軟に取り入れている。例えば、レジの交替方法や万が一の場合の責任の負い方、挨拶未実施の時の罰金の導入、成績の貼り出しや表彰などについては、現地社員の特性を考慮した方法が取られている。

したがって、商品調達・商品管理といった模倣が容易な差別化だけではない、見えない差別化が人材マネジメントとビジネスモデルとの深い関連性から構築され、湖南平和堂の成功を支

えた要因となったと考えられる。

また、出店を決定した会長とその後継者の現社長が、リスクをとり新市場を開拓したリーダーシップや、それを可能にした資金力も見逃すことができない大きな要因である。このリーダーシップは湖南平和堂の責任者にも受け継がれており、2012年に店舗が暴徒に襲われ甚大な被害を受けても、他の日本企業より早い店舗再開を可能にしている。

平和堂の事例は、今後新興国に進出し自社のビジネスシステムの実現により競争優位性を獲得するために、まず、ビジネスシステム成立のための必要条件である有効性と効率性を進出する市場で実現し、その後いかに現地で模倣されない仕組みを考案し取り組んでいくのかというビジネスシステムの事業環境に応じた変化の必要性を示唆している。

本研究では、国内の平和堂と湖南省の平和堂のビジネスシステムのそれぞれの詳細と相互の関係性を明らかにすることができた。しかし、単独の企業の事例に関する研究であり、さらに、より網羅的で深い洞察を得るには、同業種の他企業の事例を比較検討することが必要であると考ええる。

また、同社へのインタビューを通して経済発展や都市化により、従来の社員よりも新人社員のほうが仕事の困難さに対して我慢できない傾向がみられるなど、人材の特性に変化がみられることが確認されている。また、ライバルが模倣するスピードをあげることも想定されるため、今後も同社の動向について追跡していくことも必要であると考えられる。

謝辞

本研究の調査にあたり、株式会社平和堂代表取締役社長の夏原平和氏はじめ関係者の方々は、ご多忙にもかかわらずご協力を賜りました。心より厚く御礼申し上げます。

参考文献

書籍・雑誌

- 岡田美弥子（2012）「ビジネスシステム研究の意義と課題」『日本情報経営学会誌』33(2)：47－58頁
- 加護野忠男（1999）『競争優位のシステム—事業戦略の静かな革命』PHP研究所
- 加護野忠男・井上達彦（2004）『事業システム戦略』有斐閣
- 株式会社平和堂（2007）『奉仕と創造の50年「平和堂の歩み」』
- 黄磷（2009）「中国市場における小売国際化—日米欧小売企業の事業展開」, 向山雅夫・崔相鐵『小売業企業の国際展開』中央経済社, 91－122頁（シリーズ流通体系3）
- 國領二郎（1999）『オープンアーキテクチャ戦略』, ダイヤモンド社
- 國領二郎（2004）『オープン・ソリューション社会の構想』日本経済新聞社
- 矢作敏行（2011a）「流通パラダイムの転換」, 矢作敏行編著『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版社, 1－29頁
- 矢作敏行（2011b）「湖南平和堂：現地市場への適応化」, 矢作敏行編著『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版社, 321－346頁

URL・新聞

- 株式会社平和堂ホームページ <http://www.heiwado.jp/>（最終閲覧日 2013年1月10日）
- 日本経済新聞2013年1月10日朝刊